



## Nye kystbyer vil give mulighed for en helt ny forretningsmodel

Kvistgaard, Hans-Peter; Hird, John; Blichfeldt, Bodil Stilling

*Publication date:*  
2013

*Document Version*  
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Kvistgaard, H-P., Hird, J., & Blichfeldt, B. S. (2013, okt. 5). Nye kystbyer vil give mulighed for en helt ny forretningsmodel.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



## Nye kystbyer vil give mulighed for en helt ny forretningsmodel

Den danske forretningsmodel er i alvorlige vanskeligheder – men det er muligt at skabe en ny forretningsmodel med mod og handlekraft ved at vende kystbyerne om

# Kystturisme som forretningsmodel

*Af Peter Kvistgaard, Ph.D., ekstern lektor, John Hird, ekstern lektor, Bodil Stilling Blichfeldt, Ph.D., lektor, Aalborg Universitet*

I 2011 var der i omegnen af 34,2 millioner overnatninger langs de danske kyster i primært feriehuse, men også på hoteller, feriecentre, vandrehjem, lystbåde og ikke mindst camping (CKT, VisitDenmark, 2013). Alle disse mange overnatninger har stor betydning for dansk økonomi (knap 34 mia. kr. i 2010) – især langs kysterne. Blandt andet fordi turisterne er med til at sikre, at der er et godt udbud af dagligvarebutikker i områder, der formentlig ellers ikke ville have dagligvarehandel af betydning. Man kan sige, at ”Vandkantsdanmark” er meget afhængig af, at der er en vel fungerende forretningsmodel for dansk turisme.

En forretningsmodel er kort fortalt en beskrivelse af en virksomheds evne til at drive forretning. Sådan en beskrivelse kan indeholde noget om produktet, salget af produktet, hvordan produktionen og salget er organiseret, og hvordan der kan tjenes penge på produktet. Den nuværende danske forretningsmodel for ”Vandkantsdanmark” med fokus på kystturisme er en god forretning, men den kan sagtens blive en endnu bedre forretning, der kan sikre service og arbejdspladser lige præcist dér, hvor turisterne gerne vil være.

Vores påstand er, at den nuværende danske forretningsmodel for virksomheden ”Dansk Turisme” skal ses godt og grundigt efter i sømmene. Men det kræver,

at der justeres på især to elementer i forretningsmodellen, nemlig hardwaren (de fysiske rammer) og softwaren (service, innovation, værtskab, organisation, rengøring med meget mere). Inden vi ser nærmere på hardwaren og softwaren, ser vi lidt nærmere på den nuværende forretningsmodel i lyset af international konkurrence og nogle af de love og regler, som vi pålægger den nuværende forretningsmodel.

## **International konkurrence**

Dansk turisme har siden slutningen af 1990’erne mistet markedsandele – blandt andet til Danmarks nabolande. Danmarks fald på World Economic Forums konkurrencebarometer fra 14. pladsen i 2009 over 16. pladsen i 2011 til 21. pladsen i 2013 giver i sig selv udtryk for Danmarks manglende konkurrenceevne (<http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2013/>). Faldet giver bange anelser for dansk turismes fremtid.

Landene omkring Danmark (Tyskland, Sverige, Finland og Holland) får flere og flere turister, mens Danmark mister dem (Dansk Industri, 2013; VisitDenmark, 2012). Et land som Schweiz, der har et endog større pristryk end Danmark, ligger på 1. pladsen i World Economic Forums konkurrencebarometer, og klarer sig fint. Det siger noget om den konkurrencesituation, som Danmark

befinder sig i, og hvor Danmark generelt klarer sig dårligt. Og at et meget højt prisniveau altså ikke alene kan forklare nedgang i turismen, når Schweiz kan klare sig så godt på trods af formentlig verdens højeste prisniveau. Schweiz lå også i 2011 på 1. pladsen.

Konkurrenceevne kan udtrykkes på mange måder. Det kan handle om prisniveau, serviceniveau, produktivitet, innovation og kreativitet med meget mere. Det kan også handle om værtsskab, som mange danske destinationer arbejder målrettet med netop nu. Danmark indtager en 117. plads på World Economic Forums barometer ang. befolkningens generelle holdning til udlændinge i forhold til turister. Danskerne synes dermed ikke helt at have forstået, hvilken betydning godt værtskab har for de turister, der besøger Danmark.

## **Hvad gør konkurrenterne?**

Sammenligner man Danmark med mange af konkurrenterne, så kan man se, at lande som Kroatien, Italien, Frankrig, Holland, Belgien, England og især Nordtyskland med Mecklenburg-Vorpommern i spidsen har noget særligt, som Danmark ikke tilbyder. Det ligner efterhånden en tanke, at mange af de tyske overnatninger, som Danmark har mistet de senere år, kan findes i den næsten tilsvarende stigning i antal overnatninger, som Mecklenburg-Vorpommern har oplevet.





Disse lande tilbyder moderne mennesker, der ønsker og kræver convenience, kvalitet og byoplevelser i maritime omgivelser, kystmiljøer, der tager disse ønsker og krav alvorligt. Ser man blandt andet på et par eksempler fra Kroatien og Tyskland (lande som stor stil tiltrækker flere og flere gæster), så er det tydeligt, hvad én af forskellene er.

I disse lande tilbyder man moderne mennesker let og behagelig adgang til bespisning, underholdning, overnatning, motion, nydelse, leg og læring med meget mere i byerne langs med vandet. Man har – af alle mulige historiske, kulturelle, miljømæssige med mere – årsager indrettet byer, som ligger på langs med vandet. Her langs med vandet der mulighed for at bevæge sig uhindret ad promenader med mere. Der er strande, som er indrettet til forskellig brug (tekstilstrande, nøgestrande, aktivitetsstrande, hundestrande, ikke-rygerstrande med mere). Der er unge mennesker ansat til at servicere gæsterne på forskellige måder på stort set alle tidspunkter af året. Byerne er tæt på hovedattraktionen, nemlig havet og de muligheder der er i, ved og på havet.

I Danmark derimod er langt de fleste danske kystbyer vendt ind ad i landet, og hovedparten befinder sig inde bag klitterne et godt stykke væk fra stranden (Blåvand, Henne, Vejers, Blokhuis, Løkken

med videre). Danske kystbyer befinder sig ofte et stykke fra hovedattraktionen, nemlig havet. Det er ganske ofte umanerligt svært at komme ned til vandet, i det eller ud på det. Det er også ganske ofte urimeligt (in-convenient) at finde muligheder for at bruge penge langs de danske kyster. Her skal man ind til byerne for at bruge penge. En overordnet analyse viser, at hovedparten af de danske kystbyer langs vestkysten faktisk vender uhensigtsmæssigt i forhold til at være en væsentlig del af den danske turisme- og oplevelsesøkonomi.

Der er selvsagt en række historiske, kulturelle, geografiske årsager til, at mange danske kystbyer vender, som de gør. Blokhuis eksempelvis vender, som den gør, af hensyn til vind og vejr, da man grundlagde den ved at anlægge et simpelt pakhuis af tømmer (deraf navnet Blokhuis). Dengang var det handlen med tømmer og landbrugsvarer, der bestemte, hvor og hvordan tingene foregik. I Lønstrup lidt længere oppe ad kysten er det det samme mønster. Her ligger husene med gavlen ud mod havet tæt sammen for at spare på energien.

Når byerne i dag vender forkert, som vi hævder, så hænger det sammen med en helt anden brug af byrummene i dag end dengang. Da den første badegæst, Meir Goldschmidt, gik i vandet ved Blokhuis i 1865, var man ganske

uvidende om de krav, som moderne mennesker i dag stiller til ferier langs vandet. Krav, som vi qua planlægning, traditioner og vanetænkning har ganske svært ved at leve op til.

### **Planloven og dansk turisme**

I 2011 blev der udarbejdet en rapport af Naturstyrelsen om Planlovens betydning for udviklingen af dansk turisme (<http://www.naturstyrelsen.dk>).

Rapporten siger blandt andet indledningsvist, at kystområderne rummer et erhvervsmæssigt potentiale for udvikling af turismeerhvervet, og at det stiller særlige krav til den fysiske planlægning at finde en hensigtsmæssig balance mellem udvikling af turismen og bevaring og forbedring af eksisterende natur- og landskabsværdier. Der er således en klar erkendelse af, at der er en klar sammenhæng mellem Planloven og turismens udviklingsmuligheder. Det hedder blandt andet, at ”Dialogforum finder planloven vanskelig tilgængelig. Det kan derfor være svært for bygherrer, investorer og turismens aktører at få overblik over bestemmelser og procedurer.” Planloven blev i 2011 ændret på en række punkter ift. at gøre det nemmere at udvikle blandt andet turismen i tæt tilknytning til de Regionale Udviklings-Planer (RUP) og kommunernes strategier for turisme – især de såkaldt sammenhængende turistpolitiske overvejelser.

Rapporten fremhæver, at ”en del kystnære turistområder har behov for udvikling, modernisering og kvalitetsforbedring – særligt hvis turisterhvervet og kommunen ønsker at udvide den eksisterende sæson.” Rapporten konkluderer, at Planloven som sådan ikke i sig selv udgør en generel begrænsning for modernisering og sæsonudvidelser af områder med et potentiale for kystferieturisme, som det hedder i rapporten.

Rapporten konkluderer, at Planlovens muligheder kræver målrettede strategier og prioritering, samt at relevante aktører inddrages, og at strategierne følges op i kommunernes planlægning for konkrete tiltag.

Der er således ifølge rapporten ikke noget i vejen for, at man kan udfordre eksisterende opfattelser af, hvad man kan og ikke kan i eksempelvis Blåvand, Henne, Hvide Sande, Søndervig, Rødhus, Blokhus, Løkken, Tversted osv. Det kræver imidlertid en ændring af opfattelsen af, hvad man kan og ikke kan, og hvor man skal og ikke skal skabe grundlag for erhvervsmæssig udvikling – eksempelvis turismeudvikling.

### **Nytænkning og udfordring**

Hvis dansk turisme skal have del i den forventede vækst i international turisme de kommende år på 1,8 % for Nordeuropa frem mod 2030 eller Vækstteam for Turisme

og Oplevelsesøkonomis mål om 2,5 % vækst pr. år frem mod 2020, så er kravet ubønhørligt. Der må og skal ændres på dansk turismes hardware.

Der er behov for nytænkning og udfordringer. Der er behov for at se nærmere på, hvordan danske kystbyer under ét kan ændres, modificeres, justeres, tilpasses, udvikles på nye måder, så danske kystbyer står sig bedre i den internationale konkurrence.

Danske kystbyer må gentænkes, så der opstår bedre muligheder for at skabe vækst, jobs og udvikling. Danske kystbyer må gentænkes, så der opstår bedre muligheder for at skabe flow mellem strandarealer, byarealer med detail med mere, beboelsesarealer og erhvervsarealer. Her kan der hentes inspiration i begrebet Livable Cities, hvor man netop arbejder med kombinationer af disse ting. Her sættes mennesket i centrum for, at det kan trives i moderne byer.

Videncenter for Kystturismes rapport fra 2012 om dansk kystturisme er inde på det i analysens anbefalinger, hvor det hedder, at kombinationer af byliv, ferie og erhverv bør være den foretrukne model fremover for danske kystbyer. Dette koblet sammen med anbefalingen om, at der skal skabes flere oplevelser i tæt tilknytning til overnatningskoncentrationerne, skaber et

stærkt behov for at gentænke danske kystbyers strukturer, funktioner og udviklingsmuligheder.

Videncenter for Kystturismes nyeste analyser af turisternes tilfredshed med dansk kystturisme viser blandt andet, at turisterne efterspørger aktivitetsmuligheder.

Epinions analyser af andre danske kystbyer foretaget for VisitNordjylland viser, at turisterne i stigende grad efterspørger byer, hvor der er mulighed for at foretage sig noget, og hvor der er mulighed for at mødes. Kvistgaard skriver herom i en TRUnews-artikel fra 2006 og kalder dette for social oplevelsesinfrastruktur og henviser til kystferiebyen Kühlungsborn i Mecklenburg-Vorpommern som et eksempel på en kystferieby med en noget nær perfekt social oplevelsesinfrastruktur.

### **Ny forretningsmodel**

Det er hovedtesen i den nye danske forretningsmodel, at danske kystbyer skal vendes om, så de langt bedre matcher de krav, som moderne mennesker stiller til ferie og fritid, og så der skabes nye muligheder i ”Vandkantsdanmark”. At mange danske kystbyer (Blåvand, Henne, Vejers, Blokhus, Løkken med flere) peger ind i landet frem for at ligge langs med kysten er ikke en tidsvarende forretningsmodel for dansk turisme. Moderne mennesker ønsker at befinde sig langs med kysten, hvor alle



## Moderne mennesker ønsker at befinde sig langs med kysten, hvor alle de moderne bekvemmeligheder naturligvis også skal være

de moderne bekvemmeligheder naturligvis også skal være. At opretholde adskillelsen mellem hovedattraktionen, havet, og kystbyen forekommer stærkt uhen-sigtsmæssig i forhold til fremtidige udviklingsmuligheder og den nuværende og fremtidige konkurrence.

Den nye forretningsmodel arbejder derfor med tesen om, at danske kystbyer nødvendigvis må vendes om. At kystbyernes hardware kan ændres til fordel for den erhvervsmæssige udvikling. Samtidig kan der arbejdes hårdt med softwaren som værtsskab, branding med mere.

Men det er tesen, at softwaren ikke vil være afgørende for at vende udviklingen. Det vil en ændring af hardwaren derimod.

Hvis en dansk kystby som Hvide Sande kan skabe et bedre flow mellem stranden (som er svær at finde for turister), fiskeindustriarealet og bymidten med detailhandlen og nydelsesproducenterne gennem en ændring af den måde byen vender på i forhold til havet, stranden og klitterne, så kan der tænkes helt nyt med hensyn til nye erhvervsmuligheder.

Hvis man kan skabe nye muligheder i Søndervig mod vest gennem en nytænkning, så der skabes et nyt flow langs med vandet, ind mod bymidten ad Badevej og mod nord ad Lodbergsvej, så kan der skabes nye erhvervsmuligheder.

Ændring i hardwaren er i vores tankegang lig med nye erhvervsmuligheder. Det er lig med en helt ny forretningsmodel for dansk turisme.

### Krav

En sådan ny forretningsmodel kræver mod. Mod til at udfordre gængs tankegang, kulturelle mønstre, modstand fra naturbeskyttelsesforeninger og dansk turismes generelle tendens til ikke at ville pille ved de virkeligt vigtige punkter.

Et krav vil også være, at der skal arbejdes med en form for kvalitetshåndbog, så der lægges en bund for, hvad der kan bygges/etableres i de nye arealer. Kvalitetshåndbogen skal lægge et æstetisk filter ned over ændringen i hardwaren, så der ikke sker en forvandling, som ingen i Danmark kan leve med i længden.

Et forskningsprojekt på Aalborg Universitet omkring fremtidens feriehus har vist, at der er mange muligheder i at tænke nye feriehus ind i arealer, som ellers ikke før har været tænkt til feriehus. Feriehusene skæmmes ikke landskabet. De er konstrueret for at passe ind i landskabet – ikke bemægtige sig landskabet.

Der kan med fordel arbejdes med kvalitetskriterier for, hvordan udfordringer af eksisterende kystbyer kan vendes om, så ændringen sker i balance mellem erhvervshensyn og natur- og kulturhensyn

En sådan kvalitetshåndbog kan have generel karakter, så der tænkes i løsninger, der kan anvendes i hovedparten af danske kystbyer.

### Forretningsmodellens gennemgående og gennemgribende betydning

En ændring af en destinations fysiske udtryk er en ændring af destinationens kulturelle, historiske og identitetsdannende programmering. Derfor er det afgørende, at ændringen af hardwaren indarbejdes i alle elementer i destinationen – også softwaren.

Det fysiske udtryks og programmeringens gennemgående og gennemgribende betydning kan formentlig ikke overvurderes.

Ved at ændre hardwaren ændres handlingsmønstre, som måske har været kendetegnende for destinationen i lang tid, kan der skabes helt nye erhvervsmuligheder.

Serviceudviklingen vil også blive påvirket af ændringen, idet der opstår helt nye forretningsmuligheder. Kommunikationen af og om destinationen påvirkes også af ændringen, og det vil være vigtigt at tage stilling til disse ændringers betydning for eksempelvis målgrupperne. Vil de samme målgrupper blive tiltrukket af destinationen, eller vil nye målgrupper blive tiltrukket qua ændringen i hardwaren og følgevirkningerne i softwaren? Ændringen i hardwaren er en æn-





dring af forretningsmodellen. Men det er ikke et totalt opgør med den danske natur eller kysstrækning.

Den danske kysstrækning skal ikke plastres til med betonhoteller som det har været tilfældet med Spaniens kysstrækning, der har en bebyggelsesprocent på 68 fra Frankrig i nord til Portugal i syd.

Her handler det om, at der arbejdes med allerede eksisterende bymæssige bebyggelser ned mod kysten – eksempelvis Søndervig eller Blokhus eller Løkken. Her er der allerede mange elementer i turismens produktionsapparat, og det vil skabe mange muligheder for ny vækst, hvis man tillader permanente eller midlertidige installationer helt ned mod kysten. Vores konkurrenter gør det, fordi

de nationale planmyndigheder tillader det. Og det skæmmer faktisk ikke i eksempelvis Mecklenburg-Vorpommern. Her gør de det meget skånsomt, men de gør det trods alt.

Et eksempel: Hvis der udpeges eksempelvis 20 særlige feriesteder i Danmark, der alle ligger ned mod vandet, men bare vender forkert, og giver dem mulighed for at skabe noget helt ned til vandet inden for eksempelvis 500 meter langs med kysten, så ville det i alt betyde et forbrug på 10 km ud af de i alt 7.500 km kysstrækning, som Danmark råder over. Det er ikke meget, men virkningen ville være enorm for beskæftigelsen, ”Vandkantsdanmark”, turismen og dermed nationaløkonomien – både på kort og især på langt sigt. At ændre den danske forretnings-

model på denne måde vil kunne være med til at skabe helt nye muligheder for entreprenate mennesker inden for turisme- og oplevelsesøkonomien. Men det kræver mod at gå i gang med det. Spørgsmålet er, om ikke det er på tide at ændre den danske forretningsmodel markant. Vi må se i øjnene, at den eksisterende forretningsmodel, som har rod i tiden lige efter 2. Verdenskrig med feriehusene langs kysterne, har ganske trange kår. Den danske forretningsmodel trænger til et kærligt eftersyn, og især hardwaren må ses efter ift. forretningsmodellen. Kan dansk turisme dog ikke gøre tingene på en ny og bedre måde i tæt samspil med de nationale og kommunale plansystemer og andre vigtige interessenter.



## Nye kystbyer vil give mulighed for en helt ny forretningsmodel

Maj 2013, november 2013



Bodil Stilling Blichfeldt,  
Ph.D., lektor,  
[Blichfeldt@cgs.aau.dk](mailto:Blichfeldt@cgs.aau.dk)



Peter Kvistgaard,  
Ph.D., ekstern lektor,  
[kvist@cgs.aau.dk](mailto:kvist@cgs.aau.dk)



John Hird,  
ekstern lektor,  
[hird@cgs.aau.dk](mailto:hird@cgs.aau.dk)